



Стопански  
факултет

# Социално- икономически анализи

Книга 1/2018 (13)

Яница Димитрова

## КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА – КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТ ПРЕЗ ПРИЗМАТА НА ИНОВАЦИЯТА

### CORPORATE CULTURE – COMPETITIVENESS THROUGH THE PRISM OF INNOVATION

**Abstract:** Today's business organization, not only to survive but to be successful, must embrace innovation as a key element of its strategy. Innovation is directly related to corporate culture, which in turn is a prerequisite for enhancing the overall competitive performance of the organization. This article examines the relationship between corporate culture, the propensity to innovate and competitiveness in the context of the Bulgarian business. The results of a nationally representative empirical survey among the 1000 companies operating in Bulgaria were used as a basis for the study.

**Keywords:** Corporate culture, innovation, competitiveness, competitive performance, culture of innovation.

Корпоративната култура като значим елемент за успешното съществуване и развитие на компаниите се изучава и изследва от 80-те години на 20 век от представители на академичните среди, консултантите и мениджъри<sup>1</sup>. Един от най-изследваните ѝ аспекти е влиянието, което оказва за повишаването на конкурентните предимства на компаниите. Иновацията като съществена част от развитието на съвременната компания в контекста на динамичната стабилност е неизменна част от стратегията на бизнес организацията и въплътена в принципите на културата на иновацията се превръща в неизменно условие за постигането на конкурентно предимство. Основавайки се на посочените зависимости, в настоящото изследване, проследяваме релацията между корпоративната култура, склонността към иновации и конкурентоспособността на компаниите, реализиращи бизнес дейност в България.

#### Корпоративна култура

Корпоративната култура се детерминира от управлението на компанията, но стилът на управление, политиките и практиките на бизнес организацията се формулират, осъществяват и променят в съответствие с установената корпоративна култура. Създадени са множество определения за корпоративна култура, като ние ще използваме дефиницията, предложена от едни от първите изследователи на връзката ѝ с конкурентоспособността – Дийл и Кенеди – които посочват, че „Всяка компания се представя в различна пазарна реалност, която е зависима от предлаганите от нея продукти, конкуренти, клиенти, технологии, правителствени регулации и пр. За да просперира на пазара, компанията трябва да осъществява на много високо ниво различни дейности. На някои пазари това означава реализация на продажби, на други – иновации, на трети – управление на разходите. Казано кратко – средата, в която компанията реализира своята дейност, определя какво трябва да прави, за да бъде успешна“<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Димитрова, Я. Корпоративната култура като конкурентно предимство. София: АИ „Проф. Марин Дринов“, 2012.

<sup>2</sup> Deal, T. E. & Kennedy, A. A. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley, Reading, MA, 1982, p. 13.

Корпоративната култура се разглежда като набора от ценностите, нормите, основните допускания, които са приети и в унисон с които осъществяват своята ежедневна дейност членовете на бизнес организацията<sup>3</sup>. Корпоративната култура се определя и като силна, слаба и адаптивна<sup>4</sup>. Според Котър и Хескет<sup>5</sup> най-подходяща за успешното развитие на компанията е адаптивната корпоративна култура, която насърчава и усилва иновацията, която подпомага конкурентното ѝ представяне в динамична бизнес среда. Културата не може да бъде оформена, докато фирмата не формулира своята стратегия. Един от основните критерии за ефективността на културата е тя да бъде релевантна на стратегията<sup>6</sup>. Корпоративната култура и стратегията са пряко свързани и със структурата на бизнес организацията. Видно е от горепосоченото, че конструктът на корпоративната култура е многоаспектен, доказателство за което е и фактът, че се изучава през призмата на различни перспективи<sup>7</sup>. Създадени са и различни модели и типологии, чрез които да бъде обяснена сложната му същност<sup>8</sup>.

Корпоративната култура се разглежда като единствен показател, който е присъщ и приложим за изследването на всички фирми, независимо от техния размер, етап от жизнения цикъл на който се намират, сферата на бизнес дейността им. В резултат на емпирични изследвания е установено, че размерът на фирмите, както и особеностите на индустрията, в която се конкурират, оказват съществено влияние при формирането и прилагането на корпоративната им култура<sup>9</sup>.

### Конкурентно представяне и конкурентоспособност

Конкурентното представяне на компанията също е сложно за еднозначно дефиниране, защото се изучава както през призмата на различни дисциплини, намиращи се в домейна на организационните науки. Конкурентното предимство, в контекста на ресурсно-базираната теория, представлява същността на представянето на компанията, най-вече на пазара, на който реализира своята бизнес дейност<sup>10</sup> и трябва да бъде устойчиво. Конкурентното предимство е уникалната позиция на компанията, в сравнение с тази на конкурентните ѝ организации (състои се от стабилността – периодът на устойчивост на конкурентното представяне; преносимостта му – колкото по-трудно се пренасят или прехвърлят ресурсите, толкова по-устойчиво е конкурентното предимство; невъзможността за копирането му). То се изразява във възможността за пълноценно оползотворяване на ресурсите ѝ в резултат на компетентно стратегическо управление. Портър(1985) свързва конкурентното представяне с осъществяваните от компанията генерични стратегии /диференциация и на стратегията на лидерството в разходите. „Фирмата притежава конкурентно предимство, когато реализира стратегия, създаваща ценност, която не би могла да бъде въведена от настоящ или потенциален играч на пазара“<sup>11</sup>, т.е. компанията успешно комбинира и управлява своите ресурси. Изключителното представяне (superior performance) отразява конкурентното предимство, което се определя чрез две основни дименсии –

<sup>3</sup> Schein, Ed. *Organizational Culture and Leadership*. 1992, Second ed. San Francisco, Jossey-Bass Publishers; Miron, E., Erez, M. and Naveh, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 2004, pp. 175–199.

<sup>4</sup> Димитрова, Я. Цит. съч.

<sup>5</sup> Kotter, J. P. & J. L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press, 1992.

<sup>6</sup> Chatman, J., & Cha, S. Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 2003, pp. 20–34.

<sup>7</sup> Smircich, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. – Administrative Science Quarterly, 28, № 3, 1983; Martin, J. *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, Oxford University Press, 1992; Martin, J. & P. Frost. *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*. 2011 – In: Clegg, S., C. Hardy & W. Nord. *Communication and Organizational Culture*. Newbury Park, California, SAGE Publications, Ltd.).

<sup>8</sup> Schein, Ed. *Organizational Culture and Leadership*, Second ed. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992; Cameron, K. S. & R. E. Quinn, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1999; Denison, D., J. Janovics, J. Young, H. J. Cho. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*, 2012; Johnson, J. L. Lee R. P., Saini A. and Grohmann. B. “Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model”, *Journal of the Academy of Marketing*, 31(1), 2003, pp. 74–89 и др.

<sup>9</sup> Димитрова, Я. Цит. съч.

<sup>10</sup> Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

<sup>11</sup> Clulow, V., Gerstman, J., Barry, C. The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *J. Eur. Ind. Train.* 27(5): 220–32, 2003.

флексибилност – насочеността и способността на компанията да създава реални възможности чрез конфигурацията и реконфигурацията на предложения, които се очаква да предадат изключителна ценност за клиентите, и сензитивност – възможността на компанията да отговаря бързо на непрестанно променящите се потребности и изисквания на клиентите<sup>12</sup>.

Иновацията е една от съществените възможности за постигане на устойчиво конкурентно предимство<sup>13</sup>, а корпоративната култура се разглежда като съществен източник на конкурентно предимство<sup>14</sup>.

Конкурентното представяне е продължителен и флексибилен процес, включващ мениджърите и останалите членове на фирмата в действия в определена рамка, които постановяват възможността им да работят заедно за постигане на очертаните цели<sup>15</sup>. То е многоизмерен конструкт, който обхваща растежа, оцеляването, успеха и конкурентоспособността на компанията.

Ние разбираме конкурентното представяне като израз на корпоративните постижения, в които се включват както икономическите резултати, така и корпоративната култура.

За измерването на конкурентното представяне на компаниите са създадени и тествани емпирично различни модели<sup>16</sup>, които използват показатели, свързани с корпоративната култура—сила на културата, адаптивност, стил на управление, управление на човешкия капитал пр. (наравно с икономически показатели), възвръщаемост на инвестициите, възвръщаемост на печалбите, ръст на инвестициите и пр. Независимо от отправените критики към някои аспекти от методологията за изследване<sup>17</sup>, както и необходимостта от прецизиране на инструментариума за изучаване на връзката корпоративна култура—конкурентно представяне, можем да заключим, че съществува релация с положителен характер, която подчертава същественото значение на корпоративната култура<sup>18</sup>.

Конкурентоспособността се изразява във възможността на компанията да отговори на стандартите за качество на пазарите на които се реализира, чрез предлагане на стоки и услуги, със съответните качества и цени и да удовлетвори потребностите и претенциите на своите стейкхолдъри. Съществен елемент на конкурентоспособността е възможността на компанията да създава ценност. В контекста на съвременното развитие на организациите, в условията на Индустрия 4.0., конкурентоспособността се обуславя от участието им в различни платформи, в бизнес екосистеми и мрежи, което изисква ново ниво на разбирането на значението на управленията на взаимоотношенията с различните групи стейкхолдъри, на комуникацията в условията на прозрачност, на организационното учене и на управлението на знанието.

## Иновация

Иновациите и тяхното управление се превръщат в съществена част от визията и стратегията на всяка бизнес организация, която иска да поддържа и повишава конкурентоспособността си, както

<sup>12</sup> Johnson, J. L., Lee R. P., Saini, A. and Grohmann, B. “Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model”, *Journal of the Academy of Marketing*, 31(1), 2003, pp.74–89; Carlos, M. P., Sousa, E. R., and Fernando, L. The Key Role of Managers’ Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 18, 2, 2010, pp. 1–19.

<sup>13</sup> Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, January 2008; Crossan, M. M., and Apaydin, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* 47 (6): 2010, pp. 1154–1191.

<sup>14</sup> Fiol, C. M. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 191–211; Barney, J. B. *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*. – *The Academy of Management Review*, 11, № 4, 1986, pp. 791–800.

<sup>15</sup> Armstrong, M. *Human Resource Management Practice*, Kogan Page Ltd. London and Philadelphia, 2006.

<sup>16</sup> Kotter, J. P. & J. L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press, 1992; Gordon, G. & N. DiTomaso. *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. – *Journal of Management Studies*, 1992, vol. 29, № 6, pp. 783–798; Marcoulides, G. and Heck, R. H. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organizational Science*. Vol. 4(2), 2013; Denison, D., J. Janovics, J. Young, H. J. Cho. *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*, 2012 и др.

<sup>17</sup> Wilderom, C. P. M. & P. T. Van den Berg, P. T. *Firm culture and leadership as firm performance indicators: A resource-based perspective (Discussion Paper No. 0003)*. Tilburg, Tilburg University, Center for Economic Research, 1998; Alvesson, M. *Understanding Organizational Culture*. London, Sage Publication Ltd, 2002.

<sup>18</sup> Димитрова, Я. Цит. съм.; Димитрова, Я. Корпоративна култура и конкурентоспособност – реалната връзка. – *Сп. Социология и икономика*, год. V, бр. 3, 2015, с. 56–73.

и да си подсигури определена степен на устойчивост на „ръба на хаоса“. Във връзка с иновацията всяка една компания, която я възприема като съществен елемент за успешното си развитие, трябва да дефинира за себе си какво означава тя, като определянето ѝ е в зависимост от предмета на дейност, от взаимоотношенията с ключовите стейкхолдъри, техните настоящи и бъдещи потребности и претенции.

В бизнес организациите иновацията се разглежда като възможност за постигане и поддържане на стратегическо конкурентно предимство<sup>19</sup>. Тя се възприема като съществен елемент от корпоративната стратегия, защото допринася за създаването на ефективни продукти и услуги, подпомага компанията в по-успешната ѝ конкуренция на пазара, на който реализира дейността си, съдейства за изграждането на позитивен имидж и репутация, и логично – представлява конкурентно предимство<sup>20</sup>. Именно прилагането на организационните ресурси и способности повлиява иновацията в компанията<sup>21</sup>.

Доказано е, че компаниите, които могат да въвеждат и осъществяват иновационни стратегии, имат по-голяма възможност за оцеляване в конкурентни условия, в сравнение с компаниите, които не успяват<sup>22</sup>. Портър (1985) е на мнение, че иновационните стратегии са един от най-съществените компоненти на организационното развитие.

Дефиницията за иновация по Портър гласи, че тя „включва както технологичните подобрения, така и подобрените методи за осъществяване на процесите. Иновацията е въплътена в измененията на продуктите, променените процеси, новите подходи спрямо маркетинга, новите форми на дистрибуция и новите концепции. Иновацията се явява резултат много повече на организационното учене, отколкото на формалното изследване и развитие“<sup>23</sup>.

Когато компанията формулира иновационната си стратегия, нейното ръководство трябва да се съобрази с настоящото състояние на индустрията, с възможностите на компанията, както и с приложимостта на стратегията към интегрираните основни тактики за конкуренция на компанията. Някоя иновационна стратегия не би могла да бъде успешно реализирана без подкрепата на корпоративната култура и на лидерството.

В концепцията за иновацията могат да бъдат разграничени две основни категории – процесна и продуктова иновация, които се разделят в още четири направления – продуктова, процесна, маркетингова и организационна иновация, според Oslo Handbook (OECD, 2005). Иновацията се разглежда и като инкрементална и радикална. В контекста на съвременната бизнес среда успешната иновация се разбира като отворена иновация, изразяваща се във възможността на фирмата да превъзмогне ограниченията си и да възприеме знания и технологии от обкръжаващата я среда чрез активни взаимодействия с различни групи стейкхолдъри<sup>24</sup>.

Възприемането на идеята за въвеждане на иновациите като неизменна част от стратегията на организациите е свързано с промяна на корпоративната култура, която да подпомогне компанията в предоставянето на отговори на тенденциите, които се очертават в обкръжаващата среда и да създаде максимални предимства от променените условия. Такава култура е културата на иновацията, във връзка с управлението на която е необходимо да бъдат подсигурирани оптимални условия за членовете на компанията да надграждат умения, да споделят знания, да генерират идеи и да създават иновации, с цел подпомагане колаборацията между технологичните нововъведения и служителите, които ги управляват и боравят с тях. Културата на иновацията подпомага фирмите да преоткриват собствената си същност в нови измерения и по този начин поддържа непрестанен стремеж спрямо създаването

<sup>19</sup> **Martins, E. C. and Terblanche, F.** “Building Organisational Culture that stimulates Creativity and Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, N 1, 2003, pp. 64–74; **Marques, C. S., & Ferreira, J.** SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a ‘Traditional’ Industrial Region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 2009, pp. 53–68; **Terziovski, M.** *Building innovation capability in organizations*. London: Imperial College Press, 2007.

<sup>20</sup> **Boachie-Mensah, F., & Acquah, I. S.** The Effect of Innovation Types on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Sekondi-Takoradi Metropolis. *Archives of Business Research*, 3(3), 2015, pp. 15–46.

<sup>21</sup> **Lowendahl, B.** *Strategic Management of Professional Service Firms*. Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen, 1997.

<sup>22</sup> **Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt.** Benchmarking best NPD practices part 3: The NPD process and decisive idea-to launch activities. *Research-Technology Management* 47 (6), 2005, pp. 43–55.

<sup>23</sup> **Porter, M. E.** *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990, p. 29.

<sup>24</sup> **Chesbrough, H. V.** *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* Harvard Business Press, 2003.

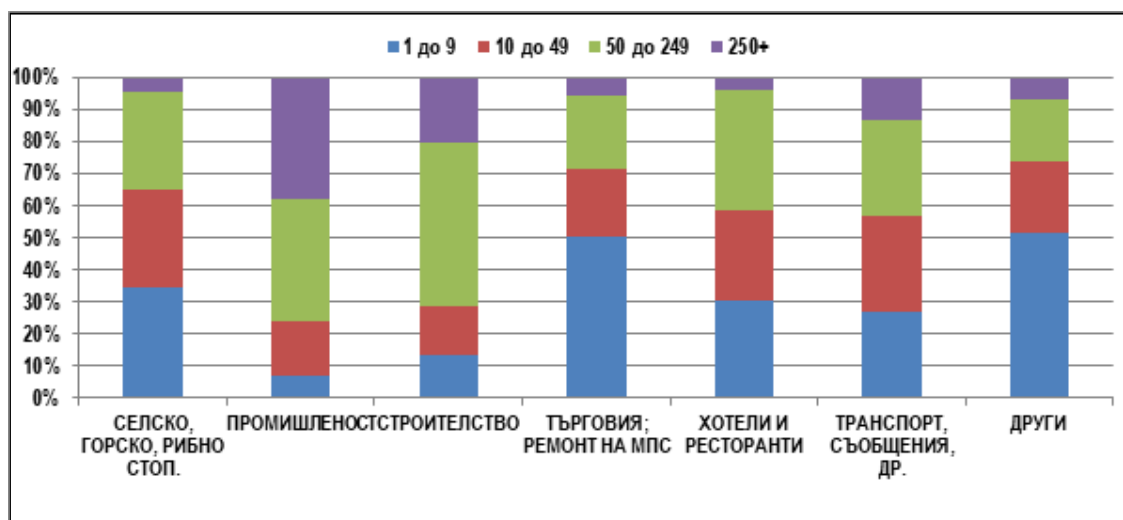
на нови продукти и услуги, на възможността на работещите за компанията да се адаптират, да усвояват бързо нови умения и начини за действие и вземане на решения в условията на турбулентност на средата, с акцент върху креативността и експеримента в дългосрочна перспектива, крайната цел на които е създаването на ценност за всички групи, свързани с фирмата.

### Анкетно проучване

За целта на настоящото изследване ще разгледаме резултатите от *Националното изследване сред бизнеса юли–август, 2015 г.*<sup>25</sup>. То е базирано на анкета със затворени въпроси, включваща представителна извадка от 1000 фирми, реализиращи бизнес дейност в България. Съотношението микро/малки/средни/големи фирми е 60:30:10. Респондентите са собственици и топ мениджъри на компании. Използваният метод е стандартизирано интервю.

Ние ще се спрем на изследването на връзката корпоративна култура – иновация – конкурентоспособност, като разгледаме възприемането ѝ в зависимост от размера на фирмите, сферата им на дейност, разбирането характера на релацията корпоративна култура и конкурентоспособност, както и разработените иновативни продукти.

Според размера на изследваните фирми основният брой респонденти от сферата на промишлеността попадат в класификацията на средните и на големите фирми, тези от сферата на строителството са най-вече средни по размер фирми, следвани от големи; малките и микрофирмите са относително равен брой. Респондентите от сферата на търговията са представени в различните класификации, като представляват най-големия процент анкетирани. В бранша на хотелиерството и ресторантьорството, както и в този на транспорта и съобщенията микро, малките и средните фирми са сравнително еднакво разпределени. Големите фирми са значително по-малко, като преобладаващи са тези от сферата на транспорта и съобщенията. Представителите на селскостопанския сектор са регистрирани предимно като микро, малки и средни фирми.



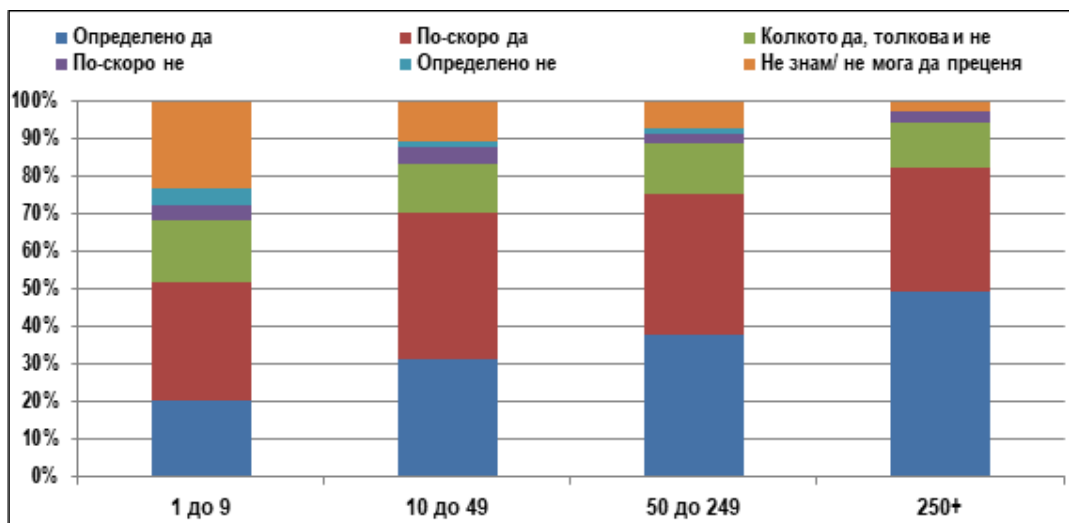
Фигура 1. Основна дейност на фирмата/Брой на заетите лица

Важен аспект от настоящото изследване е представянето на разбирането на значението, което оказва корпоративната култура по отношение на успешното развитие на компанията сред българския бизнес. Приемаме, че позитивният характер на тази връзка е доказан в редица теоретични и емпирични изследвания<sup>26</sup> и в настоящото изследване търсим разбирането ѝ сред българския бизнес. По-голямата част от респондентите в изследването (приблизително 70%) осъзнават положителното влияние, което оказва корпоративната култура спрямо конкурентното представяне на компанията.

<sup>25</sup> Проект № BG05 1PO001-3.3-06-0053 „Повишаване на качеството на образованието и на научните изследвания в областта на бизнес инженерството за изграждане на икономика, основана на знанието (иновациите) и финансите“. Авторът на настоящата статия е участник в проекта.

<sup>26</sup> Димитрова, Я. Цит. съм.; Димитрова, Я. Цит. съч. – Сп. Социология и икономика, год. V, бр. 3, 2015, с. 56–73.

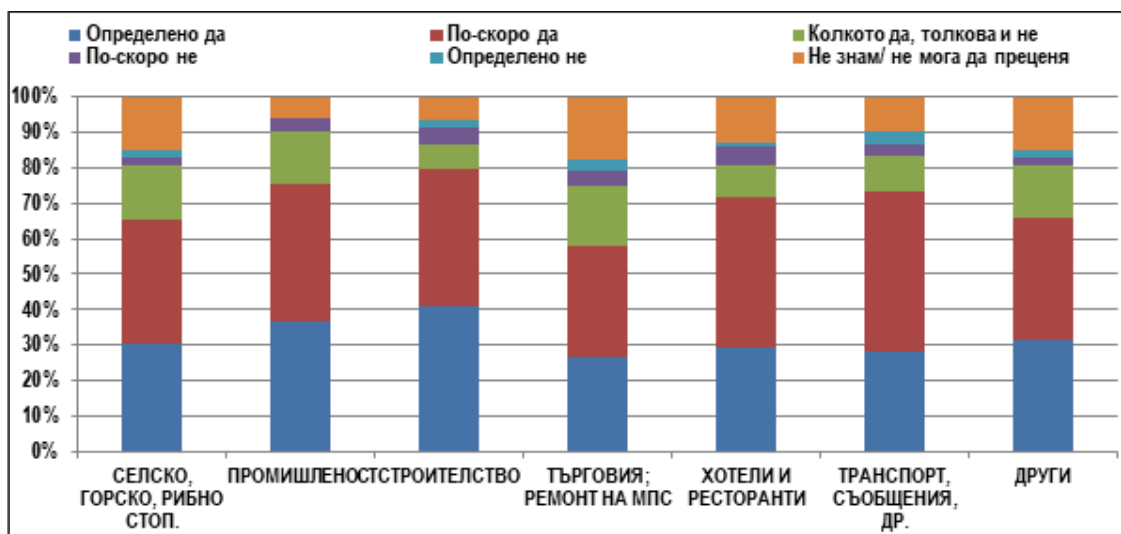
Според размера на компанията няма съществена разлика при потвърждаване разбирането на положителния характер на релацията корпоративна култура–конкурентно представяне.



**Фигура 2.** Брой на заетите лица/Корпоративната култура на вашата фирма подпомага ли нейните икономически постижения (резултати)?

Независимо от сферата, в която реализират дейността си компаниите респонденти в изследването, се отчита положителното влияние, което оказва корпоративната култура спрямо конкурентното представяне.

Сферата на хотелиерството и ресторантьорството, където високото ниво на обслужване е от критично значение за устойчивото развитие на компаниите, е един от секторите в който позитивните отговори преобладават. За качеството на работа там е необходимо изключително внимание към детайла, постоянна проява на висока степен на професионализъм при управление на взаимоотношенията, на комуникацията, в много от случаите осъществявана и тип лице-в-лице. Подобни са резултатите при участниците в анкетата, представители на строителния сектор. Този бранш е един от най-засегнатите от финансовата и икономическата криза и за да могат фирмите да оцелеят, както и да преминат на ново ниво на конкурентоспособност, те трябва да осъзнаят и възприемат добри практики, в съответствие с които да осъществяват бизнес дейността си.



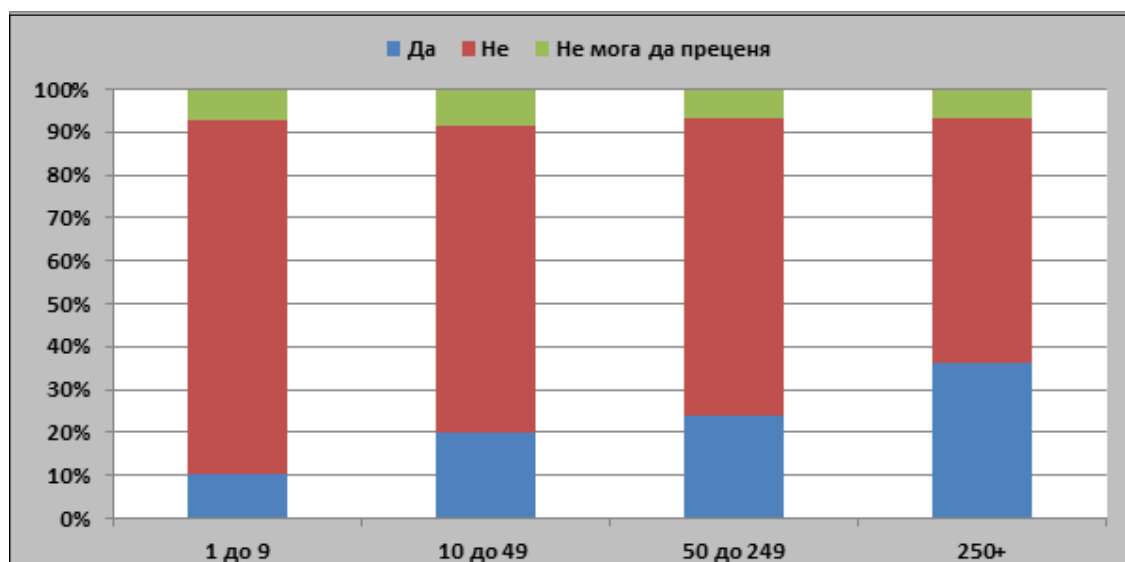
**Фигура 3.** Основна дейност фирмата/Корпоративната култура на вашата фирма подпомага ли нейните икономически постижения (резултати)?

Фирмите, които реализират дейността си в сферата на промишлеността, обикновено се конкурират на световните пазари, което автоматично налага управлението на корпоративна култура, задаваща стандарти за качество и организационно поведение, които не подлагат на компромис прилагането на добри практики.

В сектора на транспорта и съобщенията попадат също и телекомуникационните компании, ориентирани към управление на култура, насърчаваща иновациите, както и клонове на мултинационални компании; компании, занимаващи се с логистика и дистрибуция, които обикновено имат сключени договори за съвместна дейност с чуждестранни партньори и поддържането на корпоративната култура е от съществено значение за тяхното устойчиво конкурентно предимство.

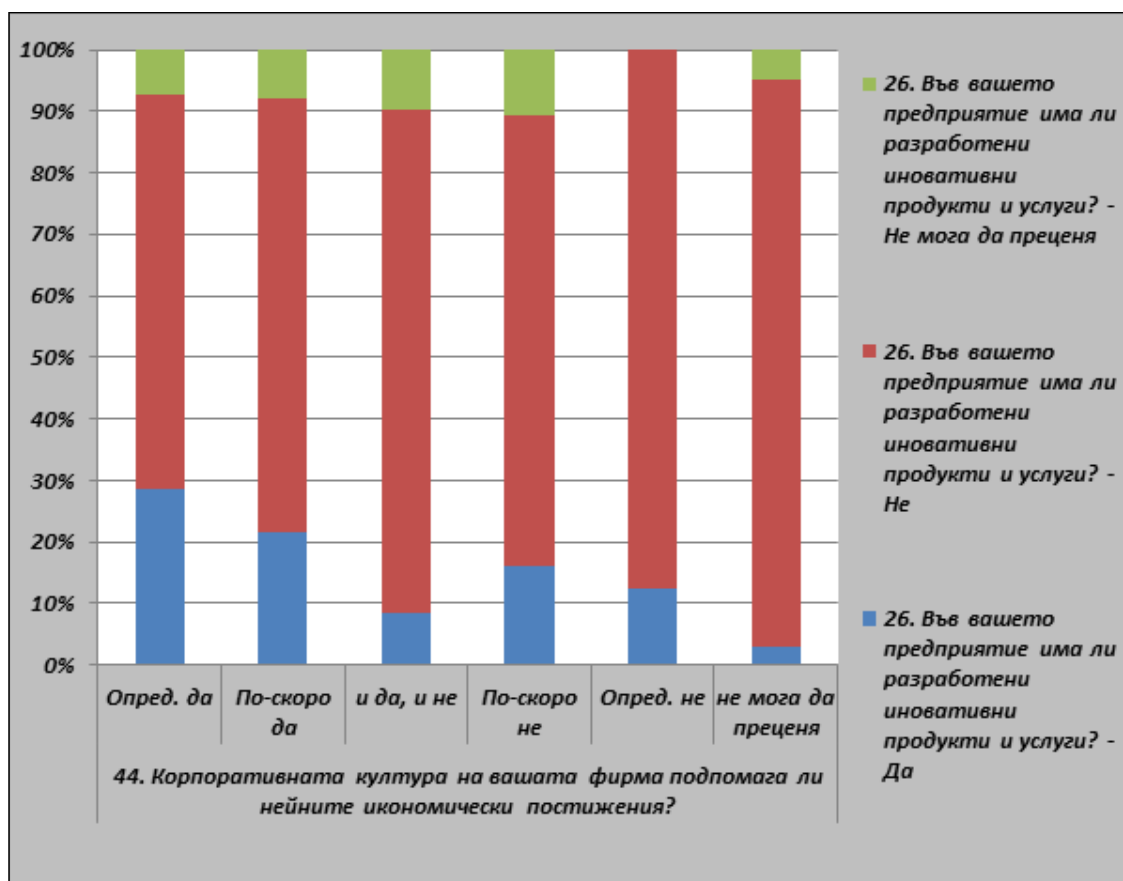
На този етап по-малък процент от фирмите, участващи в изследването, разработват и внедряват иновативни продукти и услуги.

По отношение на иновациите, според броя на заетите в изследваните предприятия големите компании са тези, които са най-съществено ориентирани в създаването и въвеждането на иновативни продукти и услуги. Следвани са от средните, малките и накрая – от микрофирмите. Чрез отговорите на този въпрос може да се проследи връзката на процесите на иновация с ресурсите, притежавани от фирмите – по-съществените такива на големите и по-ограничените на малките компании, както и факта, че сред българския бизнес все още прилагането на добри практики е най-характерно за големите и средните фирми.



**Фигура 4.** Какъв е броят на заетите лица във вашата фирма?/Във вашето предприятие има ли разработени иновативни продукти и услуги?

Положителна подкрепа намира твърдението за връзката между разработените и въведени иновативни продукти във фирмите – респонденти и релацията корпоративна култура–конкурентно предимство. Приблизително 20% от анкетираните компании разработват иновативни продукти, останалите респонденти не са ориентирани към действия в тази посока. Причините за това могат да бъдат открити в липсата на достатъчен финансов ресурс за реализиране на разработки в сферата на иновациите, недостиг на необходимия квалифициран човешки капитал за осъществяването им, неразбиране значението на иновациите от вземащите решения в компаниите, т.е. от топ мениджмънта.



**Фигура 5.** Във вашето предприятие има ли разработени иновативни продукти и услуги?/Корпоративната култура на вашата фирма подпомага ли нейните икономически постижения (резултати)?

Можем да обобщим, че сред българския бизнес тенденцията за осъществяване на иновации все още не намира широка подкрепа. Като препоръка за развитие по отношение на иновацията трябва да се акцентира върху възможностите за достъп до резултати от научни изследвания, до различни изследователски лаборатории, до трансфер на знания и технологии. В контекста на концепцията за отворена иновация е необходимо българските компании да се ориентират към различни форми на сътрудничество – не само с подобни по размер и сфера на дейност компании, но и с изследователски и образователни институции, както и към създаване на партньорства между различни по големина фирми. Големите компании притежават повече ресурси в сравнение с малките, но при израстването си те до голяма степен започват да губят предприемаческия дух и се ориентират към изграждането на по-йерархична структура на управление, докато малките фирми по презумпция са по-гъвкави. Последните са ограничени откъм ресурси, но са по-креативно настроени, по-флексибилни са в търсенето на решения. Взаимодействията между фирмите от горепосочените размери могат да бъдат ползотворни и в двете посоки – компенсация на липсата на финансови ресурси от малките фирми, както и достъп до резултати от изследвания, технологии и различни разработки, а за големите – „освежаване“ чрез привнасяне на елементи на култура на предприемачеството и нагласа за креативност и експериментиране.

В резултат от анализа на изследването сред българския бизнес можем да направим извода, че е налична отчетлива връзка между нагласата за осъществяване на иновации и разбирането на положителното влияние, което оказва корпоративната култура спрямо цялостното конкурентно представяне на компанията.

Изключително важно е да отбележим, че е необходимо, с цел равностойното представяне на българските фирми на международните пазари, да бъдат възприети добрите практики на модерното управление, както и да се насърчат генерирането и въвеждането на иновации, които подпомагат повишаването на цялостното конкурентно представяне и се явяват необходимо условие за устойчивост на конкурентното предимство.



## ЛИТЕРАТУРА

1. **Димитрова, Я.** Корпоративната култура като конкурентно предимство. София: АИ „Проф. Марин Дринов“, 2012 // Dimitrova, Ya. Korporativnata kultura kato konkurentno predimstvo, Sofiya, AI „Prof. Marin Drinov“, 2012 (in Bulgarian).
2. **Димитрова, Я.** Корпоративна култура и конкурентоспособност – реалната връзка. сп. *Социология и икономика*, год. V, бр. 3, 2015, с. 56–73 // Dimitrova, Ya. Korporativna kultura i konkurentosposobnost – realnata vrazka. sp. Sotsiologia i ikonomika, god. V, br. 3, 2015, s. 56–73 (in Bulgarian).
3. **Alvesson, M.** Understanding Organizational Culture. London, Sage Publication Ltd, 2002.
4. **Armstrong, M.** Human Resource Management Practice, Kogan Page Ltd. London and Philadelphia, 2006.
5. **Barney, J. B.** Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an In-tegrative Framework. *The Academy of Management Review*, 11, № 4, 1986, pp. 791–800.
6. **Boachie-Mensah, F., & Acquah, I. S.** The Effect of Innovation Types on the Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in the Sekondi-Takoradi Metropolis. *Archives of Business Research*, 3(3), 2015, pp. 15-46.
7. **Cameron, K. S. & R. E. Quinn, R. E.** *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1999.
8. **Carlos, M. P., Sousa, E. R., and Fernando, L.** The Key Role of Managers' Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 18, 2, 2010, pp. 1–19.
9. **Chatman, J., & Cha, S.** Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 2003, pp. 20–34.
10. **Chesbrough, H. V.** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology Harvard Business Press, 2003.
11. **Clulow V, Gerstman J, Barry C.** The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *J. Eur. Ind. Train.* 27(5), 2003, pp. 220–232.
12. **Cooper, R. G., S. J. Edgett, and E. J. Kleinschmidt.** Benchmarking best NPD practices part 3: The NPD process and decisive idea-to-launch activities. *Research-Technology Management* 47 (6), 2005, pp. 43–55.
13. **Crossan, M. M., and Apaydin, M.** A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 2010, pp. 1154-1191.
14. **Deal, T. E. & Kennedy, A. A.** *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1982.
15. **Denison, D., J. Janovics, J. Young, H. J. Cho,** *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*, 2012.
16. **Fiol, C. M.** Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1991, pp. 191–211.
17. **Gordon, G. & N. DiTomaso.** *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*. Journal of Management Studies, 29, № 6, 1992, pp. 783–798.
18. **Johnson, J. L., Lee R. P., Saini, A. and Grohmann, B.** Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model, *Journal of the Academy of Marketing*, 31(1), 2003, pp.74–89.
19. **Johnson, G. and K. Scholes.** *Exploring Corporate Strategy*. 5th ed. New Jersey, Prentice Hall, 1999.
20. **Kotter, J. P. & J. L. Heskett.** *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press, 1992.
21. **Lowendahl, B.** *Strategic Management of Professional Service Firms*. Handelshojskolens Forlag, Copenhagen, 1997.
22. **Marcoulides, G. and Heck, R. H.** Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model, *Organizational Science*. Vol. 4(2), 2013.
23. **Marques, C. S., & Ferreira, J.** SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 2009, pp. 53–68.
24. **Martin, J.** *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, Oxford University Press, 1992.
25. **Martin, J. & P. Frost.** *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*. – In: Clegg, S., C. Hardy & W. Nord. *Communication and Organizational Culture*. Newbury Park, California, SAGE Publications, Ltd., 2011.
26. **Martins E. C. and Terblanche, F.** Building Organizational Culture that stimulates Creativity and Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, N 1, 2003, pp. 64–74.
27. **Miron, E., Erez, M. and Naveh, E.** Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 2004, pp. 175–199.

28. Organisation for Economic Cooperation and Development, *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidance for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Oslo Manual, European Commission, Eurostat, 2005.
29. **Porter, M. E.** *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
30. **Porter, M. E.** *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990, 1998.
31. **Porter, M. E.** *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard Business Review*, January 2008.
32. **Schein, Ed.** *Organizational Culture and Leadership*, Second ed. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
33. **Smircich, L.** *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. – *Administrative Science Quarterly*, 28, № 3, 1983.
34. **Terziovski, M.** *Building innovation capability in organizations*. London: Imperial College Press, 2007.
35. **Wilderom, C. P. M. & P. T. Van den Berg, P. T.** *Firm culture and leadership as firm performance indicators: A resource-based perspective (Discussion Paper No. 0003)*. Tilburg, Tilburg University, Center for Economic Research, 1998.